



农村实用技术教育丛书

乡镇企业管理

北京市职业技术教育教材编审委员会编

李元和 主编



农村实用技术教育丛书

乡镇企业管理

北京市职业技术教育教材编审委员会 编

李元和 主编



高等教育出版社

内 容 简 介

《乡镇企业管理》是由北京市职业技术教育教材编审委员会组织编写的农村实用技术教育丛书之一。主要内容有：乡镇企业管理导论、经济体制与责任制、经营预测与经营决策、经济信息、经营计划、物资与设备、技术和质量、销售、财务管理等。全书内容简明扼要，通俗易懂，突出实用性。

本书可作普通中学劳动技术课教材，也可作职业中学专业课教材，还可作乡镇企业经营管理人员的参考书。

农村实用技术教育丛书

乡镇企业管理

北京市职业技术教育教材编审委员会 编

李元和主编

高等教育出版社出版

新华书店北京发行所发行

南召印刷厂印装

开本 787×1092 1/32 印张 4.5 字数 100 000

1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

印数0001—5 000

ISBN7-04-002353-6 / F·53

定价：1.50 元

北京市职业技术教育教材编审委员会

主 任	杨玉民
副主任	范金印
	曹福海
	孙金兰
	马兆秋

前 言

为了更好地贯彻教育为社会主义建设服务，社会主义建设依靠教育的方针，我们编写了这套教材。在编写过程中，力求具有较强的针对性；要理论联系实际，以实践为主；要少而精、简而明，教者易教、学者易学；要从实际出发，加强教育性。

这套教材适用于初、高中毕业生就业前的培训，也可用于有关在职人员的培训，还可作为中等学校进行劳动技术课教材及作为课外读物。

本书编者是北京市昌平农村职业学校李元和和李淑芬，由李元和主编。审者是北京农学院农经系詹远一同志。

由于时间仓促，水平有限，不妥之处请指正。

北京市职业技术教育教材编审委员会

目 录

第一章 导论	(1)
一、乡镇企业的概念和特征.....	(1)
二、乡镇企业的发展概况.....	(3)
三、企业经营与经营观念.....	(5)
四、企业管理与管理职能.....	(7)
五、企业经营管理的一般方法.....	(11)
第二章 乡镇企业管理体制与责任制度	(14)
一、管理体制.....	(14)
二、建立经济责任制的意义.....	(17)
三、实行经济责任制的目的和原则.....	(17)
四、经济责任制的主要形式.....	(20)
五、建立经济责任制的程序及注意事项.....	(25)
第三章 经济信息管理	(28)
一、经济信息的概念及特征.....	(28)
二、物流和信息流的关系及其应用.....	(30)
三、经济信息的作用.....	(31)
四、乡镇企业要建立健全信息系统.....	(32)
第四章 经营预测与经营决策	(36)
一、经营预测的作用、内容及方法.....	(36)
二、经营决策的作用和分类.....	(39)
三、经营决策的程序.....	(40)

四、经营决策的方法.....	(42)
五、量、本、利分析.....	(48)
六、亏损产品的决策.....	(51)

第五章 经营计划.....(54)

一、经营计划的特点与作用.....	(54)
二、经营计划的种类与内容.....	(57)
三、经营计划的编制.....	(61)
四、企业经营计划的执行与控制.....	(63)

第六章 物资和设备管理.....(65)

一、物资管理的任务和物资的分类.....	(65)
二、物资的定额管理.....	(66)
三、物资的供应.....	(69)
四、物资的保管.....	(72)
五、设备管理的意义和内容.....	(74)
六、设备的选择和评价.....	(74)
七、设备的合理使用.....	(76)
八、设备的维修.....	(77)
九、设备的改造与更新.....	(79)

第七章 技术管理和质量管理.....(81)

一、技术管理.....	(81)
二、质量管理.....	(87)

第八章 财务管理.....(97)

一、财务管理的内容.....	(97)
二、资金管理.....	(98)
三、成本管理.....	(104)

四、利润管理.....	(106)
第九章 销售管理.....	(110)
一、产品销售管理的意义和任务.....	(110)
二、产品销售的市场调查.....	(110)
三、销售计划.....	(114)
四、销售策略.....	(116)
五、销售的业务组织.....	(119)
六、广告与商标.....	(122)
第十章 经营诊断.....	(124)
一、企业经营诊断的意义和特点.....	(124)
二、企业经营诊断的种类.....	(126)
三、企业经营诊断的内容.....	(128)
四、企业经营诊断的原则和程序.....	(131)
五、企业经营诊断的方法.....	(132)

第一章 导 论

企业经营管理学，作为一门新兴的科学，综合着自然科学，技术科学和社会科学诸方面的内容，人称之为“边缘科学”。生产越是专业化、商品化、现代化，经营管理越是重要，甚至可以说，一个企业的成败，三分在技术，七分在管理。有些学者把经营管理看作是一种宝贵的资源，一种新的生产力。经营管理已和技术并驾齐驱，成为现代经济发展的两个车轮。

一、乡镇企业的概念和特征

在国民经济中，企业是具有法人地位的基本单位。它拥有一定的人力、物力和资金；从事商品生产、劳务或其它经济活动；实行自主经营、独立核算、自负盈亏；以尽可能少的投入获得较好的经济效益。

企业是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物，它随着商品经济的发展而发展。凡具有上述企业基本条件，从事商品生产和流通的基本经济单位，如工厂、矿山、商店、农场、乡村合作经济组织等都称之为企业。

所谓乡镇企业，即乡、村（队）创办的企业，部分社员或单位联营的合作企业，其它形式的农村合作工业、合作商业和个体企业等。乡镇企业是农村多种经营的重要组成部分，是农村经济的重要支柱，是广大农民群众走向共同富裕的重要途径，是国家财政收入的重要来源，也是国营企业的重要补充，成为国民经济一支重要力量。

社会主义乡镇企业是以生产资料公有制为基础的，它是以满足社会主义建设和人民物质与文化生活的需要为目的的

企业。它的基本特征主要有：

(一) 生产资料的所有制形式是社会主义公有制

乡镇企业的生产资料，如土地、厂房、机械设备，各种原材料等，以及生产经营的产品，归全体劳动人民所有，或部分劳动群众集体所有。如全民所有的国营农场举办的场级企业；集体所有的乡办和村办企业；跨地区、跨行业、跨所有制的农工商联合企业；农户集资联办的合作企业等，特征均是生产资料公有或基本公有。

(二) 个人消费的分配原则是“各尽所能，按劳分配”

乡镇企业将职工的劳动与自身的利益紧密结合起来，在生产发展，经济效益提高的情况下，逐步提高职工的分配水平。部分乡镇企业，也有一定比例的按股分红。

(三) 在国家计划指导下发展商品生产

乡镇企业的生产和流通，主要是靠市场调节，但应重视和依靠国家的计划指导，加强市场调查，自觉地运用价值规律，发展商品经济。

(四) 实行民主管理

这是社会主义乡镇企业性质所决定的。职工是企业的生产资料所有者，要使职工的积极性和创造能力得到充分发挥，就必须真正做到职工当家作主，实行民主管理，使职工的主人翁地位在企业的各项制度和生产经营活动中得到切实的保证。即：一切经济活动为职工根本利益来开展；一切经营目标与决策依靠职工的智慧与勤奋来实现；不断地培养与提高职工的政治、业务素质，以增强广大职工的责任感与信心，开拓企业的新局面。

(五) 乡镇工业企业与农业紧密结合

乡镇企业是在农业生产及农业合作化基础上发展起来

的，与农业有着不可分割的联系。乡镇企业地处农村或集镇，经营者基本是农民，在劳动力、资金、土地、加工的产品、利润分配等方面，均程度不同地与农业有着相互依存，相互支援，相互促进的关系。乡镇企业，特别是乡镇工业企业主要是依靠农业上提供土地、劳力和各种农副土特产品及矿产品等物质资源，才得以发展壮大，并与城市开展联营。另一方面，乡镇企业的兴旺发达，又促进农业的迅速发展。这样农工结合，相互协调，将走出一条具有中国特色的农村经济发展的新路。

（六）坚持国家、集体（企业）与个人利益统一的原则。

在社会主义制度下，三者的利益从根本上说是一致的，但在经济发展过程中，往往会产生各种矛盾。因此要从全局与长远的利益出发，经常协调三者间的关系，正确处理三者的权、责、利，充分调动一切积极因素，促进乡镇企业和整个国民经济的全面发展。

二、乡镇企业的发展状况

随着我国农村经济体制改革的顺利进行，乡镇企业已在全国蓬蓬勃勃地发展起来。据统计，截至1987年底全国乡镇企业总数已达一千多万个；从业人员已达8 500万人，占农村劳动力总数的20%以上，总产值达4 500亿元，占社会总产值的20%以上。由此可见，乡镇企业已成为我国社会主义经济建设中的一支不可忽视的力量。

根据1987年底统计资料，北京市乡镇企业数目已达17 029个，从业人数达843 499人，总收入989 236.2万元，向国家缴纳的销售税金为34 873.8万元，盈利企业的利润总

额为113 620.2万元。具体发展情况见表1-1, 1-2。

表1-1 北京乡镇企业发展情况表

年 份	1984	1985	1986	1987
企业个数(个)	14 274	15 082	16 112	17 029
从业人数(人)	724 304	763 031	819 020	843 499
总收入(万元)	375 735	520 865	636 488	989 230.2

表1-2 北京乡镇企业行业构成表

年 份	1984	1985	1986	1987
合 计	14 274	15 082	16 112	17 029
一、农业企业	247	219	385	377
二、工业企业	10 374	11 373	11 523	12 365
三、交通运输业	530	734	722	811
四、建筑企业	1 723	1 563	1 614	1 468
五、商业饮食业	798	1 360	1 342	1 430
六、服务业	345	433	447	408
七、其它	257	190	179	170

从北京市乡镇企业的行业构成来看,以工业、建筑业和商业饮食业为三大主要行业,几乎占乡镇企业总数的90%左

右。但是在这三种行业中，又以工业企业为主，占乡镇企业总数的70%强。

从以上资料可以说明，我国乡镇企业正在发展，并日趋成熟。

三、企业经营与经营观念

“经营”一词，古代释之为“经度营造”，含有筹划、构思、设计、营造的意思。后来用于经济工作，即企业经营。它是指企业确定其带有方向性的大政方针的问题，也有对企业整体发展构思与设计的含意。具体地说企业经营是企业根据自身拥有的生产经营要素（包括人、财、物和技术等）联系各项社会经济条件和效益的原则，决策企业的生产方向和经济活动的总目标。根据这个定义，企业在决策自己经营目标时，必须从内部优势、外部条件、经济效益三个方面进行分析。

内部优势分析：就是分析企业自身所处的自然条件（如土地、水源、气候、矿藏及其它原料等）和经济条件（包括劳力、设备、资金、科技、组织形成、分配制度等），以充分发挥地区优势，因地制宜选择企业的经营目标。

外部条件分析：就是根据国家政策法规计划，分析市场需求的情况、社会经济条件、交通、能源等，从而考虑企业的经营目标和方向。

经济效益分析：在决定企业的经营目标和项目的时候，要分析有无社会效益、生态效益和企业效益，同时要把现实效益和潜在效益结合起来，取得最佳经济效益。提高效益是企业的经营目标，是企业的根本出发点和归宿。

一个企业的成败，首先要树立正确的经营观念（或称经

营思想，经营意识）。它是企业经营的思想基础，也是贯穿于企业经营活动全过程中的指导思想。因此，要搞好企业经营，就必须逐步树立以下经营观念。

战略观念：即企业经营应有一个长远的全局性的总体指导思想。“人无远虑必有近忧”，应该时时有一个长远打算、战略眼光，制定一个企业的战略计划，确定一个战略目标。

市场观念：企业经营面向市场，要树立用户观念、竞争观念等。企业时时关心市场，注意市场的需求变化，掌握市场信息，满足用户的需要，同时要重视竞争，提高竞争能力，占领市场，做到扩大销售，获得盈利。

创新观念：就是跟上形势、不断创新。企业经营的生命力在于创造，一个企业家必须勇于创造，善于革新，开拓进取，开发新产品。因循守旧者，必然要被淘汰。

时间观念：“时间就是金钱，效益就是生命”，这就要求企业的各项经营活动，都要讲求速度，讲求效率，争取时间，抓住机会，取得实效。

质量观念：质量是当前企业的一个核心问题。一定要把产品从“质次价高”转变为“物美价廉”，产品才能有竞争能力。质量既包括美观大方，经久耐用，又要花色品种不断创新，使产品适应消费者的需要。

信息观念：就是企业要时刻注意各种信息，根据信息来决策企业的经营活动。人称“信息灵，出金银”，“信息是无形的财富”。企业要生存发展必须树立信息的观念，以适应不断变化的市场需要。

联合观念：为了进一步提高经济效益，按照经济合理的原则，根据自身的条件把整个企业或某些项目经过一定的方

式结合起来，组织新的经济联合体，以便增强企业的竞争能力，促进整个乡镇企业和整个农村经济的发展。

效益观念：包括社会效益、经济效益、生态效益。企业的任何经营活动都以满足社会需要为出发点，以提高经济效益为目的，同时还要保护和维持生态效益。

另外，还要树立民主观念和辩证观念等。

四、企业管理与管理职能

任何人类社会的实践活动，都存在一个管理问题，如行政管理、军队管理、学校管理等。这些管理，一般是运用良好的计划，健全的组织，明确的职责，适当的人选，正确的方法，有效的协调，严格的控制，合理的奖励，使企业内步调一致，同心同德，尽职尽责，完成共同的目标。

企业管理，是指对企业整个活动全过程的管理，即为了实现企业经营的目标，按照客观经济规律的要求，对企业的产、供、销等经济活动中的人、财、物等要素，进行计划、组织、指挥、协调、控制、服务等全部工作的总和。

管理，实质上就是对企业的人、财、物等生产要素进行合理组合、节约使用，以提高效率，用最小的消耗，获得最大的经营成果。

企业管理的具体职能，一般有下列几项：

计划 是企业的首要职能。它根据企业的经营目标，选定可行性方案，制定出周密详细的计划。计划职能贯穿于企业经济活动的各方面和全过程。计划正确与否对企业经营成败具有决定性作用。

组织 是为实现某一功能或目标对生产要素的有效组合。即按企业计划的要求，将各生产要素（劳动力、劳动工

具、劳动对象)从时间和空间上合理组织起来,使供产销相互衔接,企业的上下、左右、内外的关系相互配合,形成一个有机的整体,为实现企业的总目标,发挥组织上的作用。

指挥 指企业生产经营活动中的统一安排和调度。一般上级对下级指导工作、布置任务,生产调度、发布命令等,均属于指挥。它体现了民主集中制的原则,是生产经营正常进行和实现企业目标的保证。尤其是大生产分工细、技术复杂、时间性和连续性强,必须建立强有力的生产经营指挥系统,进行及时正确的指挥。一般小企业强调现场指挥与技术指挥,规模较大的企业更应强调运用实验指挥、授权指挥与决策指挥。

为了保证指挥有效,指挥者应善于运用组织力量,充分依靠广大职工群众,同时不断提高自身的指挥才能。指挥者应有科学素养、懂技术、会经营、善管理,严格按照客观规律办事,并有好的领导作风、领导艺术,深入实际、联系群众、多谋善断、正确决策,引导企业健康发展。

协调 或称调节,它的职能是及时合理地调节企业内生产力和生产关系之间的关系;生产过程中各生产力要素之间的关系;各承包单位,各部门经济利益的关系;投入和产出之间、生产和销售之间、积累和消费之间的关系;企业与企业外部之间的关系。这样将会使各方面的关系相互协调,各项经济活动和谐配合,各方面的利益分配合理,调动一切积极因素,保证企业生产经营取得成功。

控制 就是对企业的整个经济活动,进行具体的、严格的监督与考核,对偏离原来规定的计划、原则、制度和标准的情况,及时查明原因,采取对策,进行纠正。企业不仅要做好事事后监督,而且要重视事前控制、过程控制。企业的监

督，考核，往往与奖惩相结合，以发挥这一职能的作用。

控制的职能是多方面的，如工时消耗量控制、产品质量控制、库存量控制、以及成本形成的过程控制等。为搞好控制，企业应有完备的规章制度、严格的经济核算，科学的信息管理，使整个企业经济活动达到定额化、标准化、规范化和制度化。

服务 就是对企业各项活动的产前、产后、生产过程中的技术、资金、供应、销售、贮藏、加工、运输和经营信息、财务核算等一系列活动的保证。包括企业内部的服务活动，企业对承包者（单位或户）的服务。

开展社会化服务，是乡镇企业的一项重要职能，是生产专业化发展的必然要求，是农村商品经济赖以发展的必要基础，是企业生产经营活动必不可少的运转环节，也是接受国家计划指导，逐步向专业化、现代化发展的重要途径。

以上六项管理的具体职能，在企业整个经济活动中，相互依赖，相互配合，形成有机的统一体，推动企业扩大再生产过程的健康发展。

从以上论述中可以看出，经营和管理是两个不同概念，但在企业整个经济活动过程中，又是一个统一体。两者相互联系，不可分割，相互渗透，各有侧重。

一般可以用表1-3加以概括。

表1-3 经营与管理的对照表

经 营	管 理
侧重于对外经济联系	侧重于企业内部经济协调
侧重于确定经营目标	侧重于组织生产服务活动
侧重于预测与决策	侧重于指挥、控制、实施
侧重于提高经济效益	侧重于提高生产、工作效率